

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**MODELAGEM DOS TREINAMENTOS E-LEARNING EM AMBIENTES DE CALL
CENTERS: O que dizem os colaboradores?**

JOÃO DAVID DE ARAUJO MAURICIO

João Pessoa
Abril 2019

JOÃO DAVID DE ARAUJO MAURICIO

**MODELAGEM DOS TREINAMENTOS E-LEARNING EM AMBIENTES DE CALL
CENTERS: O que dizem os colaboradores?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos necessários à obtenção
do título de Bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Orientador: Diana Lúcia Teixeira de Carvalho,
Dra.

João Pessoa

Abril 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M455m Mauricio, Joao David de Araujo.

MODELAGEM DOS TREINAMENTOS E-LEARNING EM AMBIENTES DE
CALL CENTERS : o que dizem os colaboradores? / Joao
David de Araujo Mauricio. - João Pessoa, 2019.
22 f. : il.

Orientação: Diana Lucia Teixeira de Carvalho Carvalho.
Monografia (Graduação) - UFPB/CSEA.

1. E-learning. 2. Treinamento. 3. Capacitação. 4. Call
Center. 5. Autonomia de Conhecimento. I. Carvalho,
Diana Lucia Teixeira de Carvalho. II. Título.

UFPB/CSEA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: João David de Araújo Mauricio

Trabalho: MODELAGEM DOS TREINAMENTOS E-LEARNING EM AMBIENTES DE CALL CENTERS: O que dizem os colaboradores?

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação:

Banca examinadora

DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO
Orientador

ANA CAROLINA KRUTA
Membro

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal verificar a percepção dos colaboradores de uma grande empresa nacional do setor de Call Center sobre a eficácia da modelagem de capacitações e-learning como ferramenta de aprendizagem. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual entrevistamos 10 colaboradores, sendo 05 agentes operadores e 05 agentes de qualidade, a fim de identificar suas percepções relacionadas à abordagem pedagógica, autonomia do conhecimento, dinamismo da interface técnica, interatividade, linguagem e a representação do público alvo frente aos temas e competências trabalhadas nas plataformas de e-learning usadas pela empresa Contact Center X. As dimensões pesquisadas tiveram embasamento teórico em Khan (2001), que propôs oito dimensões e seis etapas de implementação de um ambiente e-learning. Sob tal ótica, os resultados indicam que, de forma geral, a aceitação do modelo de capacitação e-learning é satisfatório por parte dos colaboradores da organização objeto de estudo.

Palavras-chave: E-learning, Treinamento, Capacitação, Call Center, Autonomia de Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – DIMENSÕES DE UM AMBIENTE E-LEARNING.....	12
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE E-LEARNINGS E OS DESAFIOS PREVISTOS EM CADA ETAPA.....	13
QUADRO 02 – CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DOS CANDIDATOS.....	14
QUADRO 03 – MACRO GRUPOS E CATEGORIAS.....	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. DA APRENDIZAGEM PRESENCIAL PARA O E-LEARNING	10
3. MODELAGEM DE E-LEARNING	11
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	15
5.1. ENTENDIMENTO E ACEITAÇÃO DO MODELO.....	15
5.2. INTERFACE TÉCNICA.....	16
5.3. AUTONOMIA DE CONHECIMENTO.....	18
5.4. ABORDAGEM E REPRESENTAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	19
6. CONCLUSÃO.....	20
7. REFERÊNCIAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a evolução e mudança do cenário organizacional das empresas de Contact Center de todo o mundo, tendo em vista todas as tecnologias dispostas de otimização e aprimoramento das suas conjunturas competitivas entre performance e custo, não são apenas uma opção, mas uma estratégia primordial para a obtenção de sucesso (ROWE; MARCINIAK; CLERGEAU, 2011). Os call centers permitem a prestação de serviços por telefone de modo que os recursos são tipicamente pessoas (os agentes que lidam com chamadas) que interagem com os usuários dos serviços prestados por uma organização usando um conjunto de ferramentas tecnológicas (RIJO, VARAJÃO; GONÇALVES, 2012).

Diante disso, de uma forma geral, pequenas falhas ou detalhes durante a condução de um simples Atendimento ao Consumidor (SAC) de qualquer que seja o tamanho da empresa de telefonia pode proporcionar um considerável ônus financeiro. Contrariamente, quando o atendimento atinge os níveis de excelência, pode conceder grandes bônus de contrato para as empresas. Com efeito, de acordo com a pesquisa de Rowe, Marciniak e Clergeau (2011), a atividade dos operadores de telefonia requer uma especialização de trabalho na plataforma, a qual favorece o aprendizado como uma fonte de eficiência.

O setor de Call Center ou Atendimento ao Cliente é, no Brasil, um dos que mais oferecem oportunidades de emprego, inclusive para muitos profissionais sem experiência (ABREU et al., 2006), já que o recrutamento base funciona de forma ampla e sem muitas distinções. Isso acarreta em uma espécie de estigma ao setor por empregar indivíduos pouco preparados para o mercado de trabalho. Todavia, os operadores estão inseridos em um contexto altamente mutável, posto que a competitividade entre as organizações que atendem os Call Centers e as inovações tecnológicas às quais estão submetidas exigem que seus recursos humanos sejam cada vez mais qualificados (ABREU et al., 2006).

Isso pressupõe que a elaboração e aplicação de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sejam estrategicamente planejadas para atender às necessidades de aprimoramento constante do conhecimento de informações e processos, aptidões e reforço das habilidades dos seus recursos frente a sua atividade final. Khan (2001) afirma que os avanços das tecnologias de informação e de comunicação, nomeadamente a Internet e os serviços a ela associados, e os novos desenvolvimentos na ciência da aprendizagem providenciam oportunidades para desenvolver ambientes de aprendizagem distribuídos, centrados no aluno, interativos e fáceis de utilizar. Com isso, o T&D ganha ferramentas online para aplicação dos seus conteúdos, em plataformas conhecidas como e-learning.

Nesse contexto, definimos e-learning como sendo a forma de entregar conteúdos via todo tipo de mídia eletrônica incluindo internet, intranets, extranets, salas virtuais, fitas de áudio/vídeo, TV interativa, chat, e-mail fóruns, bibliotecas eletrônicas e CD-Rom, com treinamento baseado em computador e na Web (PIMENTEL; SANTOS, 2003). Nem sempre o aproveitamento desse tipo de ferramenta é satisfatório, pois o desenvolvimento incipiente das técnicas de formação via plataformas eletrônicas são baixas em alguns países ou regiões, a exemplo de Portugal (LIMA; CAPITÃO, 2013). Nesse país, foram realizados estudos, pelo *Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional* (CEDEFOP), de utilização de ações formativas eletrônicas, retornando somente 20% de aproveitamento, sendo em empresas ou organizações com mais de 500 funcionários (LIMA; CAPITÃO, 2013).

Visando à otimização de aproveitamento de modelos de e-learning, Khan (2001) sugere como base para qualquer plataforma de e-learning oito pilares, que devem ser considerados para obtenção do sucesso ponta a ponta da sua utilização, a saber, *Pedagógica, Técnica, de Interface, Avaliação, Gestão, Apoio, Ético e Institucional*. Nesse sentido, elencamos como objetivo identificar quais as percepções dos operadores de call center acerca do modelo de e-learning utilizado na sua organização com base nos oito pilares de Khan (2001). Argumentamos, que,

mesmo que a plataforma seja idealizada aplicando todos os pilares, no contexto de Call Center, bem como de outros tipos de organizações, são identificadas muitas falhas que prejudicam o aproveitamento do T&D, posto que a ferramenta pode não atingir a totalidade do seu objetivo de aprendizagem.

2 DA APRENDIZAGEM PRESENCIAL PARA O E-LEARNING

De acordo com Silva (2009), muitas organizações implementam sistemas organizacionais capazes de fomentar a prática da aprendizagem no ambiente de trabalho partindo do princípio que elas são sistemas de aprendizagem. Com efeito, tal processo tem início no nível basicamente individual, passando pelo grupo até o nível organizacional, institucionalizando novas práticas, sistemas e processos (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995).

No contexto do aprendizado, o Ensino Presencial faz referência ao tradicional modelo configurado pela relação de conhecimento observado face a face, em que o instrutor/professor e os treinandos/alunos se encontram fisicamente presentes no mesmo ambiente. O professor transmite informações e conhecimentos dirigindo-se, de forma simultânea, a toda a classe (CHUTE; THOMPSON; HANCOCK, 1999; KHAN, 1997).

Também é de se ponderar sobre o tempo e o cronograma para repasse dos conteúdos programados, pois em geral o ensino presencial é orientado para grupos medianos e ocorre com menos frequência. Com isso, as aulas decorrem no mesmo período de tempo para todos alunos, de modo que a gestão do tempo da aula é determinada pelo professor, que é o responsável por estruturar a sequência dos conteúdos a lecionar e das atividades a realizar. O professor aplica técnicas de entoação de voz e expressões corporais (gestos, movimentos dos olhos, expressões da face) para salientar conceitos importantes (MOORE; THOMPSON, 1997), o que pode sofrer alterações visto a motivação e o interesse dos alunos pelo conteúdo que está sendo lecionado, que são percebidos pelo professor por meio dos indicadores emitidos pelos alunos (expressão facial, posição do corpo, inquietação na motivação). O ensino presencial continuará a ser apropriado, e até necessário, para lecionar determinados conteúdos e para algumas camadas da população (CHUTE; THOMPSON; HANCOCK, 1999).

Em contrapartida, atualmente acompanhamos um exponencial crescimento de cursos e plataformas de ensino e treinamentos via e-learning, sendo em sua maioria apenas transposições do que seria ministrado em regime presencial, porém em um formato de suporte ao ensino a distância. Considerando isso, e avaliando as diferenças aplicáveis ao verdadeiro proveito dos reais benefícios que a metodologia poderia apresentar, a transposição direta de conteúdos montados para ensino face a face não são uma saída pertinente para moldar cursos ou capacitações e-learning com qualidade e que venha a gerar os ganhos necessários esperados.

De fato, Lima e Capitão (2013) enumeram dois fatores que sempre devem ser levados em conta para a montagem ou reaproveitamento de conteúdos programáticos físicos. O primeiro fator considera que os conteúdos preparados para o ensino presencial geralmente são lecionados por um professor, e é possível dizer que sua presença na sala de aula proporciona aos alunos um conjunto de informações adicionais, transmitidas via oral ou gestual. Assim, fica claro que a interação entre os intervenientes se processa imediatamente, de forma que no ensino presencial e os conteúdos não são suficientemente explícitos ou abrangentes, os alunos podem sempre solicitar uma explicação ao professor que lhes dissipe ou esclareça as dúvidas e, em princípio, obtêm-na imediatamente.

Já o segundo fator considera a evolução tecnológica e seus patamares de sofisticação atingidos, que são, por assim dizer, muito altos. Isso conduz à proliferação de ferramentas com capacidades muito aliciantes de produção de e-conteúdos, sendo mais provável que as

exigências ou expectativas dos alunos que frequentam cursos de e-learning sejam maiores do que as dos alunos que frequentam cursos presenciais (LIMA; CAPITÃO, 2013).

Nessa perspectiva, é imprescindível para cursos e treinamentos e-learning conteúdos elaborados para grupos específicos de forma direcionada, gerando engajamento e propiciando maior aderência na absorção dos conteúdos pelos participantes. No contexto dos fatores apresentados, um dos principais problemas está em mapear e identificar quais metodologias devem ser aplicadas na construção dos conteúdos eletrônicos e quais parâmetros se farão atrativos e produtivos (LIMA; CAPITÃO, 2013).

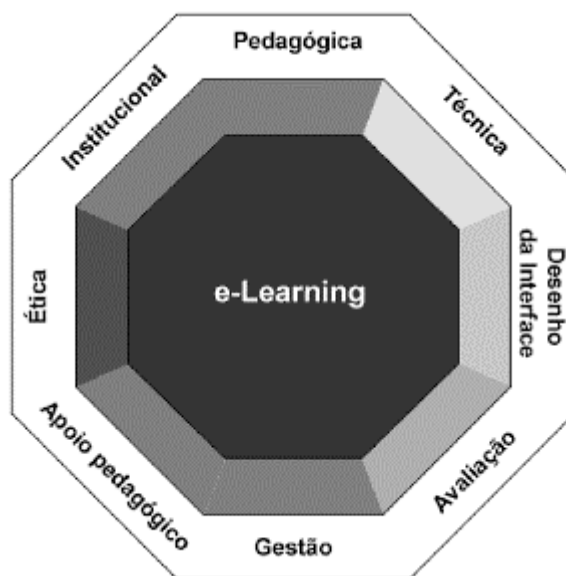
No contexto de empresas de Contact Center, a pertinência de aprendizagem por e-learning se dá na medida em que a exigência de qualificação dos recursos humanos é interrompida e a familiaridade com a tecnologia uma característica do setor (ABREU, 2006). Para Castro (2001), uma vez que todas as organizações consideradas preparadas tecnologicamente têm investido em processos sofisticados de T&D, no sentido de maximizar as competências de seus profissionais, o processo de avaliação e validação dos programas de T&D se constitui numa ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização. Nesse sentido, é importante a decisão sobre a modelagem de e-learning que será implementada pelas organizações para um melhor aproveitamento dos resultados de aprendizagem e aplicação.

3. MODELAGEM DE E-LEARNING

A expressão e-learning, basicamente, tem relação com todo tipo de aprendizagem eletrônica digital. De acordo com Masie (2001), existem três significados que representam a letra “e”, que são, (1) experiência, relacionada como aumento do envolvimento e da experiência dos alunos na aprendizagem, disponibilizando opções de aprendizagem independentes do local e do instante, e mecanismos de comunicação em rede; (2) extensão, que diz respeito à Disponibilização de um conjunto de opções de aprendizagem, a fim de alicerçar a perspectiva do aluno num “processo” e não apenas num “evento”; e (3) expansão, de acordo com a oportunidade de expandir a aprendizagem para além das limitações da sala de aula tradicional (acesso global a um número ilimitado de tópicos).

Lima e Capitão (2003) definem que o ensino a distância pressupõe uma separação geográfica ou temporal entre professor ou formador e alunos e que, apesar da generalidade que o termo pode gerar, pelas várias definições, fica claro que pretende denominar conteúdos de aprendizagem interativos em formato multimídia e distribuídos via Internet, Intranet ou meios de suporte magnético ou óptico. Com isso, o desenvolvimento de um ambiente e-learning assume várias dimensões, conforme sugere Khan (2002), sendo assegurada por um grupo com especialistas em vários domínios de conhecimento (professores, Web designers, especialistas multimídia, técnicos e outros) que possam contribuir em cada elemento com o seu conhecimento na respectiva área de especialização. Depois de refletir sobre os aspectos importantes a contemplar ao aluno, Badrul H. Khan (2001) elaborou um modelo de e-learning no qual agrupa oito dimensões (Figura 1).

Figura 01 – Dimensões de um Ambiente e-learning



Fonte: (Khan, 2001)

De acordo com o modelo de Khan (2001), cada dimensão deve ser considerada na elaboração de um e-learning. A dimensão pedagógica do e-learning se refere ao ensino e à aprendizagem. Endereça fatores como objetivos, audiência, conteúdos, abordagem pedagógica, organização dos conteúdos, métodos e estratégias, e meios tecnológicos. A dimensão técnica do modelo corresponde à análise da infraestrutura necessária ao ambiente de aprendizagem. Inclui O planejamento da infraestrutura, o equipamento (hardware) e as aplicações (software).

O desenho da interface se refere a todo o aspecto do ambiente de aprendizagem, designadamente desenho da página e do sítio (site), desenho dos conteúdos, navegação e usabilidade. Já a avaliação inclui não somente a avaliação dos alunos, mas também a avaliação da instrução e do ambiente de aprendizagem. Ainda, a gestão diz respeito à manutenção do ambiente de aprendizagem e à distribuição de informação.

A dimensão do apoio pedagógico endereça uma análise cuidadosa ao apoio em linha (didático e técnico) e aos recursos (online e off-line) que são requeridos para fomentar a aprendizagem. As considerações éticas do e-learning referem-se a fatores relacionados com a diversidade social e cultural, diversidade geográfica, diversidade de alunos, acessibilidade da informação, etiqueta e legalidade (por exemplo, privacidade, plágio, direitos de autor). Por fim, a dimensão institucional engloba serviços administrativos e acadêmicos (admissões, emissão de certificados, marketing) e serviços de apoio ao aluno (pré-inscrição, informações acerca do programa do curso, registo, pagamentos, biblioteca digital).

É preciso considerar que todo o modelo, em sua plenitude, tende a se retroalimentar e complementar deficiências que venham a surgir em suas realizações, ajudando a orientar quais ações ou caminhos as organizações devem tomar. O que sugere que além do fator pedagógico facilitador do modelo, existem outros fatores que auxiliam o ambiente de realização do modelo. Alguns inter-relacionam-se, outros são independentes (Khan, 2001).

Além de definir as dimensões do modelo, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a organização e o desenvolvimento de um programa de treinamento, em sua amplitude, podem ser traçados com base em quatro etapas, que são avaliação das necessidades, projeto, implementação e avaliação do treinamento. Khan (2004), por sua vez, sugere que sejam realizadas seis etapas, divididas em planejamento, projeto, desenvolvimento, avaliação, entrega

e manutenção, em duas fases, a de desenvolvimento de conteúdo e a de entrega e manutenção de conteúdo. As seis etapas previstas por Khan (2004) são resumidas no Quadro 1.

Quadro 01 – Etapas da implementação de e-learning e os desafios previstos em cada etapa

Estágio do e-learning	Quem está envolvido?	Natureza dos Desafios Antecipada
Planejamento	Gerentes Institucionais, Gerentes de Negócios, Especialistas em E-learning	Avaliar as iniciativas de e-learning existentes e determinar os fatores críticos de sucesso. Definição de planos pedagógicos e financeiros; Identificar as pessoas certas, processos e produtos das etapas subsequentes. Estimar as durações e precedência de tarefas.
Projeto	Especialistas em E-learning, Tecnocratas / Técnicos, Especialistas em Matérias, Designers Educacionais	Definir as necessidades dos alunos e as capacidades institucionais. Revisar o conteúdo do conteúdo para a integridade pedagógica. Selecionando o meio de entrega apropriado.
Desenvolvimento e Avaliação	Técnicos / Técnicos, Professores / Especialistas, Estudantes, Especialistas em Avaliação	Gerenciamento de cronogramas e falhas de comunicação. Cuidar de questões continuamente emergentes, exigindo novas mudanças. Gerenciando Piloto. Realização de avaliação formativa. Procedimento para avaliação sumativa.
Entrega	Professores, Alunos, Técnicos	Manter o controle de acesso e a confidencialidade das informações. Monitoramento e atualização do ambiente de e-learning. Fornecer o suporte técnico necessário aos usuários.
Manutenção	Técnicos, Professores	

Fonte: Khan, 2004

Considerando o estado atual das extensões de utilização e composição dos e-learning frente a exemplos de ações comuns tomadas pelas organizações, quanto a conversão dos cursos disponíveis em formatos presenciais para o virtual, e considerando os fatores anteriormente indicados como decisórios por Lima e Capitão (2013), um dos principais problemas na atualidade é de identificar quais metodologias devem ter aplicadas a construção de conteúdos virtuais. Com isso, torna-se adequado tomar como base as dimensões e modelo de implementação de Khan (2004), garantindo a criação de conteúdos devidamente preparados para obter máximo aprendizado que a pedagogia tecnológica possa oferecer aos alunos por meio dos e-learning, dentro de um ciclo de acompanhamento ponta a ponta de todos os seus estágios de desenvolvimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é identificar como os participantes diretos de treinamentos vide e-learning percebem a conjuntura da plataforma em suas capacitações, tendo em vista já terem participado de ações didáticas nos moldes tradicionais em sua organização. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa de cunho qualitativo, tendo em vista que proporciona o entendimento do fenômeno de maneira mais aprofundada (MICHEL, 2015). Deste modo os sujeitos de pesquisa selecionados foram Agentes Operacionais e de Qualidade, selecionados por acessibilidade (GIL, 1999), os quais são colaboradores de uma empresa do ramo de Contact Center.

Possuindo mais de 20 anos de existência e 20.000 colaboradores, a organização foi selecionada pela expressividade de suas atividades no ramo, com presença em 07 estados no território brasileiro, sendo uma de suas unidades situada na cidade de João Pessoa. Uma das

suas características é a política de gestão de pessoas com forte investimento no desenvolvimento de seus funcionários, em alinhamento com os seus objetivos estratégicos. Desse modo, faz uso exponencial de cursos e treinamentos para capacitar seus funcionários, tendo implementado sua própria plataforma de e-learning, além de utilizar as plataformas disponibilizadas por seus contratantes de mercado para este fim. Nessa pesquisa, para manter o anonimato, a empresa será chamada de Contact Center X.

Decidimos por entrevistar dois grupos distintos de atuação, para identificar se havia diferenças em suas percepções. Os Agentes Operacionais realizam atendimentos aos clientes durante todo mês em sua jornada, já os Agentes de Qualidade executam a atividade de atendimento ao cliente de 05 a 10 dias, atuando no restante do mês apoiando estrategicamente as operações com insumos de monitorias e análises das atividades. Para operacionalizar as entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado e aplicado com 10 funcionários da Contact Center X, 05 Operacionais e 05 de Qualidade.

/

Quadro 02 – Caracterização e Perfil dos Candidatos

Entrevistado	Grupo	Função	Gênero	Idade	Formação	Tempo de trabalho em meses	E-learning realizados 2018
AI	AQ	Ag qualidade	Masculino	22	Ensino médio completo	36	35
AII	AQ	Ag qualidade	Feminino	29	Ensino médio completo	77	37
AIII	AQ	Ag qualidade	Feminino	22	Superior completo	48	38
AIV	AQ	Ag qualidade	Feminino	24	Superior completo	65	38
AV	AQ	Ag qualidade	Feminino	21	Superior incompleto	36	29
AVI	AO	Ag operacional	Masculino	31	Superior completo	24	31
AVII	AO	Ag operacional	Feminino	33	Superior incompleto	70	30
AVII	AO	Ag operacional	Feminino	29	Superior completo	20	29
AIX	AO	Ag operacional	Masculino	27	Ensino médio completo	68	32
AX	AO	Ag operacional	Feminino	26	Superior incompleto	19	30

Participaram da pesquisa 03 homens e 07 mulheres, sendo nove entrevistas realizadas presencialmente em horário de descanso nas dependências da empresa e uma por telefone, pois o respondente se encontrava em casa. Desse modo, todas as entrevistas foram registradas em áudio, após autorização, por meio de aplicativos de celular.

As entrevistas tiveram duração média de 09 minutos e 58 segundos, tendo a mais curta 08 minutos e 13 segundos e a mais longa 11 minutos e 01 segundos. É importante salientar que a média de tempo das entrevistas pode ser justificada pela familiaridade dos respondentes com as perspectivas de utilização das ferramentas, relacionando até mesmo ao tempo médio de empresa apresentado pelo grupo, equivalente a 46 meses, sendo o mais curto 19 meses e o mais longo 77 meses.

Os colaboradores entrevistados realizaram em média 33 capacitações via e-learning, o que representa média de 03 treinamentos ao mês. A diferença entre a média do grupo Operacional (30) e Qualidade (35), é caracterizada por fatores de mudanças de células de avaliação e acompanhamento do perfil Qualidade, que exigem complementos de conteúdo.

Em termos de análise, buscamos a interpretação dos dados por meio da transcrição, leitura e releitura, codificação e categorização, segundo propõe Merriam (2009). As categorias foram definidas em mescla dos oito pilares caracterizados em dimensões, levando em conta a afinidade entre os temas, formatando macro grupos, conforme a seguir:

Quadro 03 – Macro Grupos e Categorias

Macro Grupo	Subgrupos	Categorias
Pedagógica	Abordagem pedagógica	Entendimento e aceitação do modelo
	Conteúdos	
Técnica e Interface	Infraestrutura	Interface técnica
Gestão, Avaliação, Apoio	Acompanhamento e retorno	Autonomia de conhecimento
Ética, Institucional.	Diversidade social e cultural	Abordagem e representação do público-alvo

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção expõe os resultados da pesquisa buscando identificar as percepções dos treinamentos e-learning, em ambientes corporativos a partir da ótica dos colaboradores, em contextos Pedagógicos, Técnico e Interface, Gestão Avaliação e Apoio, Ético e Institucional. Aqui são discutidas as categorias que surgiram a partir dos macros grupos definidos anteriormente.

5.1 Entendimento e Aceitação do modelo

No contexto de treinamento e desenvolvimento, o e-learning assume essencialmente a vertente de tutoria digital no apoio aos treinandos que se enquadra em um cenário de ensino de carácter presencial, esclarecendo dúvidas, fomentando debates, estimulando a colaboração on-line (GOMES, 2015). Tal aplicação pode ser observada na empresa Contact Center X, em que, inicialmente, colaboradores recém-chegados trabalham conteúdos utilizando desta categoria mista, conforme explicitam os discursos dos entrevistados.

[...] os presenciais surtem efeitos para os novatos e os e-learnings, os virtuais, surtem efeitos tanto para os novatos quanto para os veteranos e é uma forma mais dinâmica e adepta a eles porque hoje em dia todo mundo é virtual, usa internet, computador” (AIII).

[...] sinceramente, ambos, tanto o e-learning quanto o presencial para mim são muito bem explicados, são bastante desenvolvidos (AVII).

Gosto dos métodos por que são chamativos, chamam a atenção de quem está lá aprendendo mesmo que tenha alguém do lado para tirar dúvidas, creio que não seria necessário por que as plataformas sempre têm imagens, vídeo (AX).

É notório que no contexto dos Call Centers, a abordagem clássica tem ênfase na padronização e controle das atividades (SZNELWAR; ZILBOVICIUS; SOARES, 2000), de modo que a gestão de tempo é amplamente utilizada. O ensino e aprendizagem vinculados aos conteúdos, abordagem pedagógica, a organização, métodos e estratégias, e os meios tecnológicos utilizados, são determinados de acordo com a senioridade do público. Os conteúdos e-learnings, aplicados em agentes fora da curva de aprendizagem do seu ofício, conseguem otimizar e dinamizar o tempo produtivo investido em capacitações, já que o fator tempo é decisivo para o negócio e que na grande maioria das vezes, não se faz possível o retirar de sua posição de trabalho.

[...] eu vejo hoje que nós temos uma margem muito grande de treinamento, tanto presenciais quanto online, e isso ajuda muito o fato de não poder tirar o colaborador para colocar em sala, a parte online ajuda bastante (AIV).

[...]plataformas digitais, tanto por parte da nossa empresa diretamente, como também pelo dos clientes, [...] abrangem situações específicas e trazem uma melhor dinâmica também nessas explicações desses problemas específicos (AI).

De maneira geral, todos os entrevistados compreendem as necessidades de aplicação de treinamentos e-learnings, mesmo que sejam disponibilizados treinamentos presenciais ou misto, visto suas atribuições e oportunidades decorrentes dessa execução.

Acredito que a gente teve que se adaptar, eu mesmo tive que me acostumar sem o instrutor [...] acho que a empresa já trabalha para a gente se acostumar com essas mudanças (AVI).

Na Contact Center X, os conteúdos podem ser personalizados e a profundidade da aprendizagem expandida em consonância às necessidades dos alunos e aos objetivos de aprendizagem, proporcionando uma experiência totalmente personalizada ao profissional (LIMA; CAPITÃO, 2013), o que se encaixa na estrutura sugerida por Khan. Com efeito, dentro das aplicações da metodologia de capacitação da organização, percebemos na fala dos entrevistados a importância que os treinandos atribuem à plataforma.

Sim, dá para ver bem, pelo fato de cada curso hoje em dia tem seu assunto específico e nele abordam bem pessoalmente a questão de você, o que você acha sobre isso no final do curso (AIX).

São identificadas as oportunidades, falhas operacionais, sugestão do que é preciso naquele momento, De acordo com o que é mapeado são feitos esses cursos e direcionado para aqueles motivos que foram encontrados (AIII).

[...] a gente sempre tem cursos sobre dúvidas que a gente mesmo chega e fala (AX).

A Contact Center X realiza a produção de conteúdos internamente buscando assegurar que um conjunto de especialistas de várias áreas da empresa contribuam com o seu conhecimento, na respectiva área de especialização. Com isso, produz cursos homogêneos e centrados nas necessidades dos colaboradores, dentro assim do esperado por Lima e Capitão (2013) e Khan (2004) nas definições das necessidades dos alunos e as capacidades institucionais.

5.2 Interface Técnica

As dimensões de técnicas e de interface estão diretamente interligadas neste modelo, pois com a evolução as plataformas passaram a construir cursos à distância interativos que incluem conteúdos multimídia, animações gráficas, áudio ou vídeo em contínuo (streaming), hiperlinks e tecnologias de comunicação (KHAN, 2001). O treinando passa a ser visto como um estudante ativo e participativo, integrado em um ambiente de aprendizagem virtual e interativo, com os recursos de aprendizagem distribuídos por diferentes tecnologias, como pode ser observado no discurso de um dos respondentes.

Eu considero que é muito interativo, bastante criativo, a gente prende bem a nossa atenção no curso. As partes em que o treinamento é por vídeo a gente fica bem preso ao conteúdo ou então quando a gente tem que seguir o passo a passo das trilhas que são dadas, a trilha de conhecimento como é chamada, para que a gente consiga adquirir melhor o conteúdo e interagir mais (AV).

De uma maneira geral, é nítido que a equipe de desenvolvimento da plataforma e conteúdos está sempre analisando a melhor maneira para otimizar a experiência, e que este é

um fator que evoluiu nos últimos anos. Com efeito, notamos nos relatos que o planejamento da infraestrutura, do equipamento (hardware) e das aplicações (software) são de suma e extrema importância para uma boa condução desta modelagem, justo para aprimorar a experiência do usuário.

A velocidade é muito boa, a questão da internet, a forma de como o vídeo é feito não tem nenhum problema. É muito rápido, fácil de entender, não demora, no caso da navegação não pausa, não tem esse problema (AII).

É de fácil acesso, dá para você achar os cursos, tudo de maneira rápida (AIV).

A questão disso melhorou muito, a questão da ferramenta. Sendo que de vez em quando a questão é só que demora um pouco para atualizar quando você finaliza o curso, a questão é só essa, mas a visualização a parte ficou bem interessante, está separado, a gente sabe onde está cada curso, sabe qual o curso finalizado e qual que está em andamento (AVII).

O desenho da interface é reconhecido como de fácil uso para a aprendizagem, de modo que demonstra atratividade para os entrevistados. Com efeito, os usuários das plataformas de e-learning usadas na Contact Center X entendem que o desenho da interface favorece o aprendizado, inclusive pela relação com o conteúdo explorado e a sua forma de exposição (NIELSEN, 2000). Isso pode ser identificado nos relatos tanto dos agentes operacionais quanto de qualidade.

São bem atraentes, inclusive algumas vezes eles pegam um certo tipo de assunto e a imagem que eles colocam lá no fundo é sempre puxando para um filme bem conhecido, aí a gente fica lá - “ Ah caramba olha é sobre tal filme aqui, juntando com o assunto. Como exemplo a gente teve um treinamento que todo plano de fundo era puxado para o filme Harry Potter (AX).

[...] tem até um exemplo de um curso que a gente fez há uns meses atrás, ele era bem ilustrativo, ele era como se você tivesse entrando, num exemplo de um livro, você conseguia navegar no livro (AII).

São bastante atraentes por que eles fazem com que essa interação da gente se torne de certa forma curiosa, desperta nossa curiosidade, para continuar o treinamento (AV).

Sendo uma das etapas componentes do planejamento e projeto, triar o público certo e capacitado a utilizar as plataformas, todos os entrevistados se declaram aptos quanto ao nível de conhecimento de informática necessário para utilizar plenamente os recursos técnicos que envolvem treinamento e-learning, conforme pode ser identificado nas falas de **AI** e **AVI**, respectivamente:

A empresa trabalha bastante de acordo com o nosso conhecimento, é tanto que tudo que é colocado nos cursos, é algo que a gente sabe mexer no dia a dia, se colocasse algo muito elaborado nem todo mundo ia saber

Meu conhecimento quanto a informática acredito que não seja tão amplo. Acho que classificando de baixo a médio, não é considerado tão alto, mas quanto a utilização de tudo isso acredito que não tem impacto, é bem tranquilo

Diante dos resultados das entrevistas, observamos que a infraestrutura da interface é percebida como adequada, pois os conteúdos são montados mediante a identificação e mapeamento de necessidades do público alvo e suas capacidades técnicas, com isso são

ofertadas interfaces amigáveis e de fácil utilização. Isso ainda reflete em uma preocupação da utilização efetiva de tudo que é disponibilizado na plataforma para apreensão dos conteúdos.

5.3 Autonomia de Conhecimento

Dentro de uma ótica de autoinstrução, mediante o que é exposto pela organização em seus cursos e a configuração de apoio, gestão e avaliação de Khan (2001), quando é fornecido o monitoramento e atualização do ambiente de e-learning, conjunto ao suporte técnico necessário aos usuários. É notado nos discursos, de maneira geral, que mediante a experiência de utilização dentro de suas rotinas, existe uma certa familiarização com a modelagem, o que facilita e o dá maior autonomia de aprendizagem.

[...] No primeiro impacto, na primeira vez foi mais difícil, mas a partir do que foi dito, do que foi informado o passo a passo, a partir da segunda vez, do segundo uso já foi mais tranquilo (AIII).

Quanto a compreensão do conhecimento para os treinandos, considerando que figura de um instrutor ou tutor dos cursos se faz inexistente, fica caracterizado de forma integral a não necessidade implícita dos mesmos, vez que a objetividade, possibilidade de consultas futuras e clareza dos conteúdos fazem com que o conhecimento seja cognitivamente construído e absorvido pelo aluno.

[...] ali o operador vai se sentir mais à vontade e, falando até de mim mesma, ali você vai poder voltar na hora que não entender, ali você vai poder parar e anotar o que você quiser, diferente de está em turma e não poder acompanhar (AIII).

Não impacta diretamente a mim não tendo uma pessoa ali. Claro que, às vezes, pode acontecer de ter algumas dúvidas, mas os treinamentos que eu fiz, que são os mesmos da operação, todos são bem claros (AIV).

Por isso, o objetivo deve ser envolver cognitivamente o agente na aprendizagem via e-learning, de modo que o conhecimento derive da instrução desenhada para ajudá-lo a identificar as informação e conteúdos relevantes. Nesse contexto, o usuário consegue compreender novas informações e integra-las na sua estrutura cognitiva, sem a necessidade da participação direta de um agente externo, na figura de um instrutor, conforme revelado pelos respondentes.

[...] mas hoje nas plataformas e-learning eles são totalmente lúdicos, totalmente aproveitados. Então o instrutor, a partir do momento que a ferramenta foi facilitada, os cursos foram melhorados, o instrutor não está sendo tanto necessário (AV).

Os e-learning anteriores, que eram slides, você teria que ler. São slides que nem sempre são muito claros. Alguns treinamentos que a gente fazia, no caso, tinha que encaminhar para o supervisor para mandar para o treinamento para dá uma avaliada que é as vezes o material vinha com erro. Hoje em dia, como está tudo mais prático, até mais claro a questão dos e-learning está mais simples. É aquilo e aquilo, não tem dúvida (AIX).

Com efeito, há uma percepção geral de que os objetivos dos e-Lernings é a construção da instrução para que os colaboradores tomem conhecimento daquilo que de fato é importante aprender para seu dia a dia. A ideia de fato é de ajudar os agentes a focarem em informação e dados relevantes. Aparentemente, “menos significará mais”, dado que o aluno, ao ler os pontos incluídos a exemplo nos sumários, lembrará mais facilmente deles na transferência para outras

lições. A consistência das mensagens é um fator chave na motivação dos treinandos para a absorção dos materiais de estudo.

Organizar os conteúdos e informações de forma a terem uma estrutura compreensível, independente da interatividade ou formatações de *streaming* demonstra ser fundamentais. Isso faz com que os novos conhecimentos se construam sobre o conhecimento prévio do aluno já venha a deter.

5.4 Abordagem e Representação do Público-Alvo

As dimensões éticas e institucionais dos e-learning referem-se a fatores relacionados com a diversidade social e cultural do perfil dos alunos (KHAN, 2001), de modo que estes se sintam representados pela linguagem utilizada e a forma como são abordados os conteúdos na plataforma. Sobre essa questão, houve divergência de opiniões, de modo que uns respondentes afirmaram se sentir representados e outros não representados. Os discursos demonstram essa divergência.

Olha, de maneira geral eu me sinto sim, porque até onde eu presenciei os treinamentos eu não tive dificuldade completa de entender as informações e tudo que recebi nesses [...] e nessas plataformas digitais, foi bem coeso com as propostas que o material tem de princípio. (AI)

A linguagem está ok, é de fácil entendimento, não tem nada de extraordinário que a gente diga: ah, não dá para entender (AX).

Ela está de acordo, só pelo fato de você ter um e-learning mais claro, de uma forma mais simples do que era anteriormente (AIX).

Eu acho claro, para mim é claro na maioria das vezes (AVIII).

Não, eu não me sinto representada hoje, porque eu vejo que pode ser mais resumido, pode ser uma outra forma de se comunicar através de um treinamento e também por não ter muitas palavras difíceis, às vezes tem palavras que a gente não consegue entender bem qual que é o significado (AIV).

Ela é tradicional, mas acredito que com o decorrer dos anos, as mudanças que tem na questão de aprendizado, tudo digital, poderia utilizar uma linguagem mais dinâmica (AII).

Dentro dessas perspectivas, independentemente do sentimento de representação da linguagem e forma que os conteúdos são abordados, foram apresentadas opiniões sobre possíveis pontos de melhoria ou algo que precisa ser mudado na plataforma no entendimento dos sujeitos ou diretamente nos cursos realizados:

Creio que o tempo de utilização. O tempo de o treinamento não ser tão rápido (AIII).

Acredito que a escrita, ser um pouco mais ‘descolada’, ajudaria muito. A questão de imagens não, já tem, dá para entender tranquilo. Mais conteúdo em vídeo eu acho que dava para entender um pouco melhor, porque o vídeo vai passando e quando você vai lendo talvez você fixa mais ao invés de você só ler (AIV).

Alguns atendentes, até instrutores e supervisores, dando exemplos do treinamento gravando vídeos (AIX).

Com base na opinião do entrevistado AIII, “Creio que o tempo de utilização. O tempo de o treinamento não ser tão rápido”, observamos que o fator tempo, já abordado anteriormente dentro da definição de perfil do negócio por Sznelwar, Zilbovicius e Soares (2000), reforça a importância

que o segmento dá ao controle de atividades. As demais opiniões se referem a dinamizar ainda mais a plataforma, sendo em grande parte das entrevistas citados vários pontos similares as melhorias. Entretanto, uma das repostas chamou atenção por considerar a etapa anterior à própria aplicação do curso, entendendo que a interpretação do usuário pode ser diversa da do elaborador:

[...] falta que uma outra pessoa veja o curso antes dele ser divulgado, que façam uma análise melhor, porque por exemplo, se você faz o curso, você tem um ponto de vista, você tem uma interpretação de texto e eu tenho outra e parece que é feito só por uma única pessoa que escreveu aquilo ali e lança o curso, e de repente eu não vou ter o mesmo entendimento daquele texto ali, daquela situação. Porque como você vai aplicar o curso para o atendente então também tem que buscar a visão daquela pessoa que vai responder aquilo ali (AIII).

Nesse contexto, relacionamos a opinião da respondente à etapa de Projeto trazida por Khan (2001), o qual envolve definir as necessidades dos alunos e as capacidades institucionais, revisando o conteúdo para entrega da integridade pedagógica do e-learning.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi analisar a modelagem dos treinamentos e-learning sob a ótica dos colaboradores de linha de frente de uma organização do setor de Call Center. Diante disso, os resultados possibilitaram o entendimento acerca da aceitação da metodologia de forma positiva por grande parte dos colaboradores, em relação aos fatores pedagógicos, de conteúdo, infraestrutura, acompanhamento, retorno e acessibilidade pré-definidos por Khan (2001), como essenciais. Tal perspectiva está diretamente relacionada aos aspectos de fácil utilização dos recursos disponíveis, de configuração gráfica atrativa e interativa, possibilitando de forma dinâmica a aprendizagem, da relação das capacitações com as competências e objetivos direcionados pela empresa e conteúdos de importância e aplicáveis em seu dia a dia.

Face ao exposto, embora positivos dentro dos moldes de avaliação, um dos desafios naturais de implementação, que é a revisão do conteúdo para a integridade pedagógica quando observado o público final que irá consumir as informações, gerou divergência entre as sensações de representação quando diretamente ligada ao fator da linguagem comunicativa dos e-learning. Isso sinaliza para a necessidade de maior cuidado prévio sobre a disponibilização dos conteúdos, ficando como sugestão a realização de betas de aplicação com os colaboradores dentro dos perfis que serão abordados, aumentando ainda mais as chances de aceitação e assertividade de aprendizagem.

A ausência da presença física de um instrutor durante as atividades de capacitação foi um dos principais pontos que reforçaram a leitura da efetividade da modelagem e-learning trabalhada pela organização de estudo, sendo tratado com grande maturidade pelos colaboradores. Com isso, fica nítido dentro dos perfis avaliados que o envolvimento auto cognitivo, na figura de agentes de aprendizagem, torna-se cada vez mais refinado na medida em que se dá sua utilização, dando autonomia de conhecimento sobre as informações dentro da dimensão de apoio pedagógico requeridos para fomentar a aprendizagem (KHAN, 2001). Fica claro, ainda, que a aplicação dos conteúdos via plataformas e-learning necessita obrigatoriamente de um planejamento devidamente organizado de forma prévia a fim de obter resultados positivos, já que o conhecimento será transmitido de forma autônoma.

Como contribuição prática, o artigo dá indicação de quais os contextos de trabalho se fazem importantes, efetivamente dando visibilidade a aspectos que sobrepõem a utilização de métodos presenciais de ensino. Também oferece indicativos para que os líderes das organizações, não só do setor estudado, possam compreender melhor a necessidade dos seus colaboradores internos da linha de frente, definindo pontos de trabalho para antever ansias e necessidades que possam aumentar de

forma eficiente a absorção e engajamento de conteúdos via e-learning e respectivamente a qualidade dos atendimentos prestados.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, W. S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CEDEFOP. **E-Learning Taking off in Europe**: New Survey Figures Give a Fresh Perspective . [s.l.]: Cedolop, 2001 [citado em 18 Julho de 2002]. < U RL: [http://www. trainingvillage. gr/etv/PressRelease/presg rel_elearning 1 .htm](http://www.trainingvillage.gr/etv/PressRelease/presgrel_elearning1.htm)>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KHAN, B. H. A Framework for e-learning. **E-learning Magazine**, 2001.

KHAN, B. H. **A Framework for Web-Based Learning**. EUA: George Washintong University, 2002.

KHAN, B. H. Discussions of e-learning dimensions. **Online Journal of Education, Technology and Politics**, 2001.

KHAN, B. H. People, process and product continuum in e-learning: The e-learning P3 model. **Educational Technology**, v. 44, n. 5, p. 33-40, 2004.

KHAN, B. H. **Web-Based Instruction**. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications, 1997.

KUENZER, A. Z.; ABREU, C. B. M.; GOMES, C. M. A. A articulação entre conhecimento tácito e inovação tecnológica: a função mediadora da educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 36, p. 462, 2007.

LIMA, J. R.; CAPITÃO, Z. **E-learning e e-Conteúdos**: Aplicações das teorias tradicionais e modernas de ensino e aprendizagem à organização e estruturação de e-cursos. 1ª edição, Portugal, 2003.

MASIE, E. ROSENBERG, M. J. **e-learning**: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital/Age. p. 35-38, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, p. 39-54.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Distance education**: A systems view. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2005.

NEVIS, E. C. DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.

PIMENTEL, C. C.; SANTOS, N. E-learning: novos rumos em educação e treinamento. **Cadernos do IME-Série Informática**, v. 13, p. 25-34, 2002.

RIJO, R.; VARAJÃO, J.; GONÇALVES, R. Contact center: information systems design. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 23, n. 3, p. 497-515, 2012.

ROWE, F.; MARCINIAK, R.; CLERGEAU, C. The contribution of information technology to call center productivity: An organizational design analysis. **Information Technology & People**, v. 24, n.4, p.336-361, 2011.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SZNELWAR, L. I.; ZILBOVICIUS, M.; SOARES, R. F. R. The structure of tasks at “call centers”: Control and learning difficulties. In: **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting**. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2000. p. 2547-2550.